

## Prosiding Seminar Bisnis &amp; Teknologi ISSN : 2407-6171

SEMBISTEK 2014 IBI DARMAJAYA

Lembaga Pengembangan Pembelajaran, Penelitian &amp; Pengabdian Kepada Masyarakat, 15-16

Desember 2014

# MODEL BUDAYA ORGANISASI BERBASIS HIGH AND LOW CONTEXT PADA KEGIATAN KOMUNIKASI BISNIS ANTARBUDAYA

**Agustin Rozalena<sup>1</sup>**

Program Studi Administrasi Keuangan Politeknik Piksi Ganesha

Jalan Gatot Subroto No. 301 Bandung 40274 Indonesia

Telp: 022-87340030 Fax: 022-87340086

email: [alen.rozalena@yahoo.com](mailto:alen.rozalena@yahoo.com)

## ABSTRAK

*Organisasi maupun perusahaan merupakan satu kesatuan sosial atau kultur yang memiliki nilai-nilai dan tujuan yang sama. Dalam pandangan kultural, komunikasi tidak hanya sekadar pesan yang dikirim dari satu anggota ke anggota yang lain melalui satu atau lebih saluran. Akan tetapi, komunikasi merupakan bagian integral di dalam organisasi atau perusahaan terutama saat melakukan kegiatan bisnis antarbudaya.*

*Penelitian ini bertujuan untuk membangun konstruksi model budaya organisasi yang berbasis high and low context pada kegiatan komunikasi bisnis antarbudaya. Metode penyusunan model ini dilakukan secara kualitatif dengan rancangan studi kasus. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu pengamatan non partisipasi dan studi literatur.*

*Dalam kesimpulan disampaikan bahwa pandangan bisnis global, perbedaan budaya dan bahasa, baik high maupun low context mempengaruhi cara-cara seseorang mendefinisikan status, menstrukturisasikan organisasi dan memandang peran pemimpin, serta mempersiapkan pesan-pesan bisnisnya. Oleh karena itu, tulisan ini dapat dijadikan panduan atau model bagi organisasi atau perusahaan yang siap untuk menghadapi persoalan komunikasi antarbudaya sekaligus mempersiapkan sumberdaya manusianya yang mampu memahami budaya organisasinya dengan baik dan kuat.*

**Katakunci:** Budaya organisasi, komunikasi bisnis antarbudaya, high and low context

## ABSTRACT

*Organization or company is a social or cultural entity that has the same values and goals. In view of the cultural, communication is not just a message sent from one member to another through one or more channels. However, communication is an integral part of the organization or company, especially when conducting cross-cultural business.*

*This paper aims to build a construction model of organizational culture based on high and low context of intercultural business communication activities. Method of preparation of this model is done qualitatively with case study design. The data collection techniques used non-participation observation and study of literature.*

*In conclusion given that the global business landscape, cultural and language differences, both high and low context affect the ways one defines the status, organizational structuring and looked at the role of the leader, as well as preparing business messages. Therefore, this paper can be used as a guide or model for the*

---

*organization or company that is ready to face the problems of intercultural communication and prepare human resources who are able to understand the culture of the organization well and strong.*

**Keywords :** *organizational culture, intercultural business communication, high and low context*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Komunikasi dalam Organisasi

Suatu organisasi, komunikasi menjadi begitu kompleks, terutama dalam suatu organisasi berkumpul banyak orang dengan berbagai pemikiran, namun harus berjalan bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Komunikasi mengandung proses transaksional, karena itu, ketika manusia saling berkomunikasi, mereka juga melakukan proses pertukaran simbol, membentuk makna tertentu, dan mengembangkan harapan-harapan satu sama lain. Komunikasi yang terjadi dalam perusahaan memiliki nilai sosial dan budaya yang dibentuk para pelakunya untuk mencapai misi dan visi. Interaksi sosial dari struktur jabatan memiliki hubungan dalam seimbang atau sebaliknya, melalui pemahaman latar belakang budaya yang terwujud pada pola perilaku tertentu.

Hal ini menunjukkan peranan komunikasi dalam organisasi pada hakikatnya untuk mencapai suatu tujuan dengan melalui kerja sama. Artinya, terjadi pemahaman bersama antara pengirim dan penerima pesan komunikasi atau seorang pemimpin atau manajer harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan karyawan-karyawannya. Ketika anggota organisasi berkomunikasi dan berinteraksi selama beberapa waktu, mereka akan dibentuk dan membentuk seperangkat pemahaman atau makna, perilaku, maupun sifat-sifat khas tertentu yang dimiliki bersama. Apabila hal tersebut sudah berakar dalam kehidupan berorganisasi dan menampakkan perbedaan dengan organisasi lain. Inilah yang disebut budaya organisasi.

Proses mengomunikasikan ini pun dilakukan dengan tepat agar pesan dalam hal ini seperangkat pemahaman atau makna, perilaku, maupun sifat-sifat khas tersebut dapat dipahami secara jelas dan disosialisasikan kepada seluruh anggota

organisasi. Dalam hal ini, peranan komunikasi dalam budaya organisasi dapat dilihat secara berlainan bergantung pada bagaimana budaya dikonsepsikan. (Pace dan Faules, 2006:105).

## 1.2 Pentingnya Komunikasi Bisnis Antarbudaya

Sama halnya dengan komunikasi bisnis pada perusahaan lokal/nasional, adanya era keterbukaan membina hubungan dengan pihak luar negeri, membuka peluang bagi pelaku komunikasi bisnis untuk melakukan aktivitasnya dengan berbeda budaya, bahkan untuk lingkup beda negara. Bahkan, bagi Indonesia, dengan banyak suku dan bahasa yang secara tidak langsung berpotensi menimbulkan suatu persoalan adaptasi budaya kerja dan komunikasi dalam perusahaan. Beberapa faktor menjadi kendala dalam pemahaman komunikasi, selain penggunaan bahasa, sosialisasi budaya organisasi dan persoalan mewariskannya.

Oleh karena itu, para pendiri organisasi, pengambil keputusan, pimpinan dan khususnya manajemen puncak, mengantisipasi era perdagangan bebas dan globalisasi sejak dini. Meski demikian, perkembangan atau tren yang ada saat ini, tidak menganggap budaya organisasi sebagai hal yang sepele, mengingat kegiatan komunikasi bisnis antarbudaya menjadi sangat penting artinya bagi terjalannya harmonisasi bisnis di antara *stakeholder*. Perlunya suatu pemahaman bersama antara dua orang atau lebih dalam melakukan komunikasi bisnis antarbudaya, baik melalui tulisan maupun tulisan bukan hal mustahil. Bahkan, model budaya organisasi yang diwariskan haruslah mengacu pada *high and low context culture* dimana organisasi tersebut berada.

Menurut penulis, semakin terbukanya peluang perusahaan multinasional masuk ke wilayah suatu negara dan didorong dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, komunikasi bisnis antarbudaya menjadi semakin penting artinya, terlebih apabila dalam budaya organisasinya melibatkan komunikasi konteks tinggi maupun rendah.

### 1.3 Teori Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Geert Hofstede dalam *Cultures and Organizations* (1994:5) berpendapat, budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari sekelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lainnya. Dalam hal ini, budaya diistilahkan sebagai *the collective mental programming* atau *software of mind* untuk menyebutkan keseluruhan pola tersebut. Proses terbentuknya pola pikir, perasaan dan tindakan dapat dianalogikan dengan proses penyusunan program didalam komputer.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi adalah sesuatu yang mencerminkan asumsi-asumsi tentang seluruh anggota organisasi dalam hal ini karyawan, misi, produk, dan aktivitas. Asumsi-asumsi itu pula memiliki keberhasilan di masa lampau yang dapat mewujudkan norma-norma terhadap perilaku, harapan tentang apa yang terlihat, dirasakan, dan didengar, termasuk cara berpikir yang diinginkan dan yang sedang berlangsung. Edgar H. Schein (1992) menyatakan empat asumsi pokok dalam teori budaya organisasi.

*Pertama*, budaya sebagai suatu fenomena kelompok (*group phenomenon*). Seorang individu tidak dapat mempunyai suatu budaya, karena formasi budaya tergantung pada proses komunikasi. Tetapi, kelompok-kelompok budaya eksis pada banyak level dalam organisasi. Schein mengakui bahwa tidak semua kelompok mengembangkan budaya secara terintegrasi dan bahwa budaya-budaya sering terfregmentasi. Akan tetapi, Schein percaya bahwa adalah sesuatu yang penting bahwa manusia membutuhkan stabilitas, konsistensi dan pemaknaan bersama. Dengan demikian "formasi budaya akan selalu bergerak menuju pola atau integrasi".

*Kedua*, Schein mendefinisikan budaya sebagai *pattern of basic assumptions* (pola asumsi-asumsi dasar), yang menegaskan bahwa keyakinan-keyakinan yang membentuk budaya cenderung sulit untuk berubah. Dalam hal ini, kemungkinan tidak menyadari asumsi-asumsi budaya yang mereka yakini. Dalam model yang dikembangkan, Schein juga mengakui budaya organisasi mencakup

pula nilai-nilai, perilaku-perilaku, aturan-aturan (*rules*) dan artifak fisik (*physical artifacts*). Namun, diyakini bahwa inti budaya adalah asumsi-asumsi dasar, dan nilai-nilai, perilaku-perilaku, dan sebagainya sebagai refleksi dari asumsi-asumsi dasar tersebut.

*Ketiga*, Schein memandang budaya-budaya sebagai proses yang mencuat (*emergent*) dan berkembang (*developmental*). Berdasarkan pengertian ini, budaya dipelajari atau ditemukan sebagai suatu kelompok yang dihadapkan pada tantangan-tantangan internal dan eksternal. Sebagai suatu ilustrasi yang sesuai dengan penelitian ini, industri internet mulai tumbuh pada 1990-an dan awal abad 21.

Pada pertengahan hingga akhir 1990-an, banyak industri internet *booming* dan ekspansif. Budaya organisasi yang berkembang sesuai dengan lingkungan ini, yaitu agresif, percaya diri (*confident*), bergerak cepat, bahkan cenderung berlebihan. Akan tetapi, ketika ekonomi internet menurun pada tahun 2000 dan 2001, budaya yang berkembang dalam perusahaan-perusahaan secara substansial mungkin berubah. Hal ini menunjukkan budaya organisasi dibentuk oleh kondisi-kondisi organisasi dan lingkungannya.

*Keempat*, definisi Schein mengutamakan proses sosialisasi (*socializing*) sebagai bagian dari budaya organisasi. Dalam hal ini, anggota-anggota baru berinteraksi dan berkomunikasi dengan anggota-anggota lama akan menjadi suatu proses kreatif dalam membangun budaya organisasi (Miller, 2003: 103-104).

#### **1.4 Komunikasi Bisnis Antarbudaya**

Organisasi maupun perusahaan memerlukan budaya sebagai bagian dari kehidupannya. Seluruh anggota memerlukan interaksi dan hubungan yang dilandasi oleh budaya. Oleh karena itu, komunikasi bisnis antarbudaya adalah komunikasi yang digunakan dalam dunia bisnis baik komunikasi verbal maupun nonverbal dengan memperhatikan faktor-faktor budaya di suatu daerah, wilayah, atau negara yang sangat erat dengan terciptanya budaya organisasi. Pengertian antarbudaya tidak memisahkan antara budaya organisasi dengan budaya yang dibawa oleh pelaku bisnis itu sendiri. Akan tetapi, budaya organisasi melekat

dalam diri anggota organisasi/pelaku bisnis saat mereka melakukan kegiatan bisnis. Dalam hal ini bukanlah semata-mata budaya asing (internasional), tetapi juga budaya yang tumbuh dan berkembang di berbagai daerah dalam wilayah suatu negara.

Apabila pelaku bisnis akan melakukan ekspansi bisnisnya ke daerah lain atau negara lain, pemahaman budaya di suatu daerah atau negara tersebut menjadi sangat penting artinya. Demikian pula saat memahami produk-produk musiman di suatu negara, agar tidak terjadi kesalahan mengartikan, menginterpretasikan dan memahami setiap perilaku, bahasa maupun saluran informasi yang dipilih, baik verbal maupun nonverbal.

### 1.5 *High and Low-Context Culture*

Jauh sebelum praktik komunikasi bisnis menjadi landasan dalam berbisnis, Edwar T. Hall pada 1976 telah menggambarkan budaya konteks-tinggi (*high-context culture*) dengan budaya konteks-rendah (*low-context culture*). Budaya konteks-rendah ditandai dengan komunikasi konteks rendah. Pesan yang disampaikan cenderung verbal dan eksplisit, gaya bicara langsung, lugas dan berterus terang. Pada budaya konteks-rendah, komunikator lebih mengatakan maksud (*they say what they mean*) dan memaksudkan apa yang dikatakan (*they mean what they say*). Sifat dari komunikasi konteks-rendah adalah cepat dan mudah berubah karena itu tidak menyatukan kelompok.

Pada budaya konteks-tinggi ditandai dengan komunikasi konteks-tinggi. Kebanyakan pesan bersifat implisit tidak langsung dan tidak terus terang. Pesan cenderung tersembunyi dalam perilaku nonverbal pembicara. Beberapa contoh menyebutkan, intonasi suara, gerakan tangan, postur badan, ekspresi wajah, tatapan mata, bahkan konteks fisik (pola dandanan, konsep penataan ruangan, artifak dan sebagainya). Pernyataan verbalnya bisa berbeda atau bertentangan dengan pesan nonverbal. Meskipun demikian, sifat komunikasi konteks-tinggi tahan lama. Perubahan terlihat lebih lambat dan mengikat kelompok yang menggunakan. Berdasarkan sifatnya ini orang-orang berbudaya konteks-tinggi

lebih menyadari proses penyaringan budaya daripada orang-orang berbudaya konteks-rendah.

Organisasi maupun perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan komunikasi yang cenderung diprakarsai oleh salah satu budaya yang dianut mulai dari pendiri, pemimpin puncak dan seluruh anggotanya.

## 2. METODE PENELITIAN

Beberapa anggapan mengapa kajian mengenai budaya organisasi berbasis komunikasi tingkat tinggi dan rendah ini perlu dikaji secara analisis berdasarkan penelitian kualitatif.

*Pertama*, metode kualitatif untuk mengungkap beberapa pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan “bagaimana” gejala, peristiwa, dan aktivitas yang terjadi di dalam budaya organisasi. Penulis melakukan lanjutan penelitian pada tahapan analisis terhadap perilaku anggota organisasi/perusahaan pada budaya organisasi yang dilakukan sebelumnya pada perusahaan Ma'soem Group, Bandung, Indonesia. Penelitian yang dilakukan selain mengenai budaya organisasi juga tentang pewarisan budaya organisasi, baik faktor keterlibatan pemimpin serta pola komunikasi. Gejala, peristiwa dan aktivitas dapat dilihat dari artifak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi. Hal ini sesuai dengan anggapan bahwa pada umumnya organisasi memang tidak dikonstruksi melalui instrumentasi yang ketat dalam bentuk analisis variabel (Maleong, 2000:3), sehingga yang akan dianalisis adalah makna dari masing-masing komponen dalam budaya organisasi serta proses komunikasi yang menyertainya dalam pemahaman budaya organisasi berbasis *high and low context*.

*Kedua*, metode kualitatif memperlakukan data sebagai sesuatu yang bermakna. Nilai-nilai, artifak dan perilaku pendiri, pimpinan dan anggota organisasi dapat dilihat dari komunikasi konteks-tinggi dan konteks-rendah. Dalam prosesnya, penulis merasa tidak perlu memanipulasi sedikit pun peristiwa yang sudah maupun akan terjadi dalam model budaya organisasi berbasis komunikasi konteks-tinggi dan konteks-rendah yang ada di Ma'soem Group.

Adapun pendekatan yang digunakan untuk mendukung metode kualitatif ini adalah pendekatan studi kasus. Mulyana (2002:201), menyatakan bahwa studi kasus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, atau organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial.

Penelitian ini mengutamakan data primer yang diperoleh secara langsung dari lapangan, baik melalui wawancara mendalam, pengamatan non-partisipatif dan studi liteartur. Selaras dengan itu, penulis dapat menemukan dan mengetahui pandangan, kejadian, kegiatan, pendapat perasaan dari narasumber tentang konsep sistem nilai yang menjadi harapan anggota organisasi serta informasi lainnya. Adapun pengamatan dilakukan untuk memeriksa berbagai macam budaya organisasi yang ada di sekitar Ma'soem Group, selain menelusuri data historis, dan literatur penunjang kajian ini.

Sehubungan dengan pemilihan metode penelitian kualitatif, penulis mengaitkannya objek penelitian ini, yaitu komunikasi organisasi Miller (2003: 110), menyatakan bahwa dalam konteks suatu organisasi biasanya tersusun dari subbudaya yang selalu secara dinamis mengalami proses bersaing dan menyatu. Pada dasarnya, budaya organisasi diciptakan dan dipelihara oleh anggota-anggota (subjek) organisasi melalui proses komunikasi yang interaktif. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi melalui para pendiri atau generasi yang mengelola dapat menciptakan, mengomunikasikan, dan mewariskan budaya organisasi berbasis *high and low-context culture*.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya organisasi yang dijalankan, terutama dalam kegiatan komunikasi bisnis pada dasarnya sama halnya dengan komunikasi organisasi yang dilakukan. Para anggota organisasi dengan pemahaman budaya organisasi yang diikutinya mewakili norma-norma perilaku Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada menjadi wahana untuk mengomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada pekerja lainnya seperti yang dikemukakan Robbins (2002:241),



Jika budaya terbentuk dari norma-norma moral, sosial, dan perilaku dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, tindak-tanduk, dan prioritas anggota-anggotanya, maka pemimpin secara definitif adalah anggota dan banyak mempengaruhi perilaku-perilaku dengan contoh ketulusan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam model manajemen apa pun, para pemimpin selalu bertanggung jawab atas keteladanannya.

Adapun Miller (2003: 110), menyatakan bahwa dalam konteks suatu organisasi biasanya tersusun dari subbudaya yang selalu secara dinamis mengalami proses bersaing dan menyatu. Pada dasarnya, budaya organisasi diciptakan dan dipelihara oleh anggota-anggota (subjek) organisasi melalui proses komunikasi yang interaktif. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi melalui para pendiri atau generasi yang mengelola dapat menciptakan, mengomunikasikan, dan mewariskan budaya organisasi.

Penulis memberikan pendapat bahwa pernyataan kedua ahli tersebut bermakna bahwa budaya organisasi diciptakan, dikomunikasikan, bahkan diwariskan melalui suatu model. Model yang diciptakan oleh para pendiri organisasi/perusahaan membawa budaya konteks tinggi maupun konteks-rendah (*high and low context*). Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan budaya yang dilandasi budaya konteks tinggi dan rendah dapat membentuk organisasi dengan budaya yang kuat.

Pendiri (*founder*) atau para pemimpin (*leaders*) organisasi lainnya, hingga generasi keturunan atau junior staff mengimplementasikan budaya organisasi yang diciptakan. Pada penelitian pewarisan budaya organisasi bisnis dengan budaya Sunda, semua anggota mengartikulasikan budaya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi atau ketiga-tiganya. Melontarkan pandangan atau gagasan yang akan mengarahkan tujuan organisasi mengutamakan nilai-nilai, norma, perilaku, dan tindak tanduk melalui filosofi dan prinsip-prinsip agama Islam hingga kelak diwariskan kepada seluruh anggota organisasi yang baru.

Ma'soem Group merupakan suatu sistem organisasi yang tersusun secara sistematis, mulai dari direktur, staf direktur, manajer divisi dan unit, disusun

sebagai bentuk mengorganisasi setiap strategi yang akan dikembangkan. Karena itu, di dalam komunikasi organisasi, informasi dapat tersalurkan baik secara formal maupun informal.

Dalam budaya organisasi yang dijalankan, Ma'soem Group termasuk budaya organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, pendiri dan para pemimpin puncak. Budaya organisasi yang khas dapat dijelaskan melalui setiap ritual kegiatan yang diadakan di dalam organisasi, Dalam hal ini kekhasan yang dibangun dalam bentuk rutinitas tersebut menjadi ciri dan cermin bagi setiap pemimpin dan karyawan yang ada di dalam Ma'soem Group.

Budaya organisasi disebut kuat bila nilai-nilai inti dipegang dan dianut secara intensif dan meluas oleh seluruh anggota organisasi. Dalam hal ini, nilai dasar yang dimiliki Ma'soem Group diterima, diakui, dan dilaksanakan oleh semua anggotanya. Budaya yang khas dan kuat akan menunjukkan perilaku yang konsisten, selain menyampaikan kepada pegawai tentang bagaimana perilaku mereka yang seharusnya.

Adanya peran pemimpin yang mampu menciptakan keterikatan, kesetiaan, komitmen organisasi dan hal ini dapat menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya. Selain terciptanya stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan adanya pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

### **3.1. Model Budaya Organisasi yang Diwariskan**

Konsep Edward T. Hall yang dikutip Gudikunt dan Yun Kim, 2002, menyatakan bahwa budaya adalah komunikasi dan komunikasi adalah budaya. Artinya, anggota organisasi saat melakukan kegiatan komunikasi bisnis juga mengomunikasikan apa yang dikerjakan dalam budaya yang sudah dipelajari mulai dari bahasa, aturan, norma yang mempengaruhi perilaku khususnya dalam berkomunikasi dengan orang lain.

Seluruh anggota organisasi saat akan melakukan kegiatan bisnis pasti akan membawa budaya konteks-tinggi maupun konteks-rendah. Sebagian besar komunikasi dituangkan dalam konteks fisik atau diinternalisasikan di dalam orang-orang yang berinteraksi. Sangat sedikit komunikasi berupa pesan-pesan verbal dan mampu membaca lingkungan dan perilaku non-verbal. Orang-orang *high-context culture* mengharapkan orang lain dapat memahami komunikasi non-verbalnya. Jepang, Cina, Indonesia dan negara-negara Asia lainnya merupakan *high-context culture*. Ma'soem Group dengan kekuatan dan kekhasan budaya Sunda juga menganut komunikasi budaya konteks-tinggi. Hal ini terlihat dari kuatnya komitmen pada nilai-nilai berupa kejujuran, kedisiplinan dan kejujuran yang dilandasi banyaknya ungkapan-ungkapan dengan filosofi bahasa Sunda dan ungkapan aturan yang tegas merupakan implementasi dari filosofi yang bersifat implisit. Dalam hal ini, semua anggota organisasi lebih menyadari proses penyaringan budaya yang dikomunikasikan oleh para pendiri dan pemimpin puncak.

**a. Komitmen pada nilai-nilai**

Budaya organisasi memiliki nilai fundamental dalam kehidupan berorganisasi dan perlu dijaga keberlangsungannya melalui proses sosialisasi sebagai bentuk dari komunikasi internal organisasi. Komitmen nilai-nilai yang diusung oleh pendiri diwujudkan dalam kreasi yang dihasilkan organisasi, seperti visi dan misi, strategi, nama, bentuk dan logo, anekdot, credo, dan jargon organisasi. Selain itu, nilai-nilai juga menjadi dasar dalam penyusunan produk-produk organisasi seperti struktur dan prosedur, sistem dan aturan, serta ritual yang dilakukan di dalam kehidupan berorganisasi sehari-hari secara lugas dengan menggunakan bahasa Sunda. Salah satu contoh filosofi yang dikomunikasikan, "*Mun aya nu muji hareupeun, awuran ku keusik*". Makna filosofi ini adalah agar tidak cepat mempercayai pujian yang diberikan kepada kita. Pujian yang dimaksud, boleh jadi hanyalah alasan untuk menginginkan sesuatu yang lebih dari kita. *Mun teu bisa seuri mah, tong dagang, da seuri mah teu meuli*. Filosofi ini

bermakna, betapa pentingnya pelayanan dengan senyum ramah dan hangat. Prinsip ini identik sebagai bentuk pelayanan kepada konsumen dalam berbisnis.

Bagi Ma'soem Group, nilai-nilai yang dianggap sebagai bagian dari visi dan misi organisasi merupakan jati diri dan harapan konsumen yang notabene adalah rekan kerja, masyarakat sekitar, serta pihak-pihak yang berhubungan dengan organisasi dan perusahaan.

1) Kejujuran

Nilai kejujuran ini dibangun dan dikembangkan secara sistematis dalam setiap sistem dan aturan dalam Ma'soem Group. Prinsip menggalang sikap jujur ini pun dilakukan untuk menghindari tindak kriminal, seperti korupsi. Semua segi keberlangsungan organisasi pendidikan tersebut menyiratkan prinsip-prinsip hidup menjadi diri sendiri, yang filosofinya berasal dari ungkapan, "*Jadi jalma mah kudu jujur, Insya Allah dimana wae bakal bisa hirup.*(Jadi manusia harus jujur, Insya Allah di mana saja bisa hidup).

2) Kepercayaan

Kepercayaan dapat bermakna luas, baik dari pihak internal organisasi maupun masyarakat. Ma'soem berpendapat, kunci keberhasilan perusahaan selama ini selain dipercaya juga karena kepercayaan terhadap keramahan, tidak *tungi* (ketus) dan mahal senyum. Ini pula sering dikatakan, "*Mun henteu bisa seuri mah tong hayang dagang, da seuri mah teu meuli ieu*h (Kalau tidak bisa tersenyum, janganlah menjadi pedagang, sebab senyum tak perlu membeli)." Maksud tersenyum dan berbasa-basi adalah memperlihatkan wajah ramah, walaupun hanya sebatas kalau sebatas senyum tidaklah perlu kita mengeluarkan modal. Lagi pula, tersenyum merupakan bagian dari ibadah, karena bisa lebih mempererat silaturahmi.

3) Kedisiplinan

Nilai-nilai kedisiplinan sangat terlihat dari sistem dan aturan yang sangat detail dan terstruktur. Hampir setiap bidang dan unit kerja diiringi oleh aturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Beberapa hal yang menonjol dari nilai kedisiplinan ini yang dilakukan melalui sistem dan aturan Ma'soem

Group antara lain:

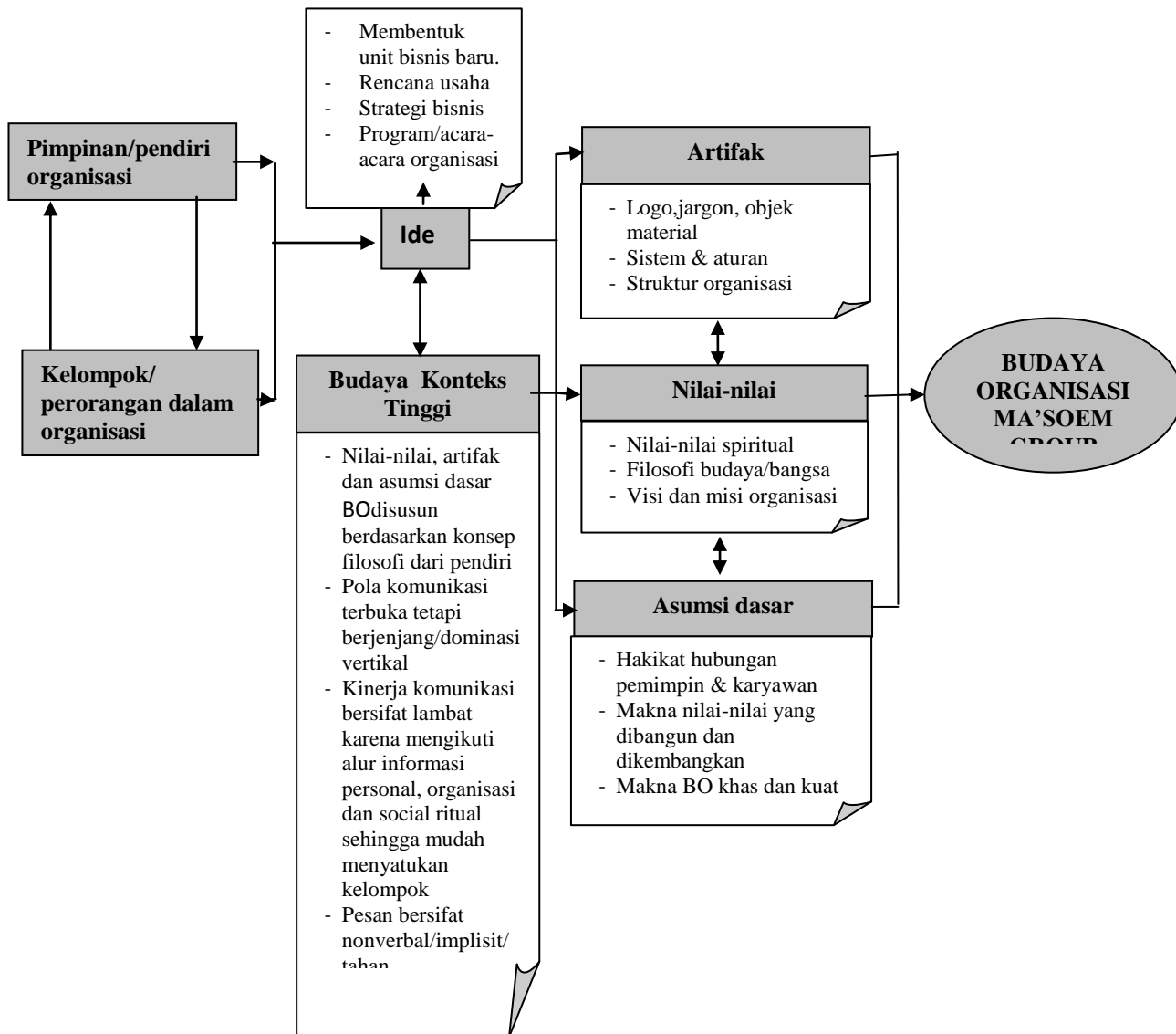
- Pola kerja, baik dari mekanisme kerja, hirarki kerja, serta sistem kerja Ma'soem Group.
- Tradisi atau ritual yang ada di lingkungan Ma'soem Group. Tradisi ini menjadi sarana komunikasi formal dalam mentransmisikan nilai-nilai kedisiplinan dalam bentuk kegiatan, tindakan, dan ucapan para pemimpin organisasi.
- Perusahaan sangat tegas dan terstruktur dalam menyusun setiap peraturan baik yang berlaku di PT Ma'soem maupun Yayasan Pendidikan Al Ma'soem.

**a. *Building blocks***

Budaya organisasi dapat digambarkan dalam bentuk kerangka bangun budaya (*building blocks*) dalam tiga tingkat. Penelitian pewarisan budaya organisasi Ma'soem Group memperlihatkan kerangka bangun budaya organisasi memiliki asumsi komunikasi yang berlandaskan budaya konteks-tinggi.

Tingkat pertama adalah paradigma yang merupakan cara pandang atau filosofi budaya Sunda yang dibangun dan dikembangkan pada setiap ritual di Ma'soem Group. Tingkat kedua, keyakinan dan nilai dasar yang direduksi dari paradigma melalui nilai-nilai spiritual agama Islam. Tingkat ketiga, perilaku nyata yang ditampilkan oleh seluruh anggota Ma'soem Group dalam pola kegiatan rutinitas dan berbagai bentuk ritual. Semakin tinggi tingkatan dalam kerangka, semakin mudah mengubah dan lebih jelas teridentifikasi dan semakin bawah tingkatan budaya semakin tidak jelas (tampak) dan sulit diubah. Perilaku yang tampak pada seluruh anggota organisasi juga menunjukkan budaya yang sarat dengan penginterpretasian yang mendalam, melalui komunikasi yang dilakukan secara *personal ritual*, *organization ritual*, dan *social ritual* dengan lebih banyak menggunakan bahasa Sunda.

a. Model Budaya Organisasi *High-context Culture*



Gambar 1 . Model Budaya Organisasi *High-context Culture*

Sumber: Pambudu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, 2005: 21 dan konstruksi penulis.

#### 4. KESIMPULAN

1. Budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat dilihat dan dirasakan melalui kreasi atau produk organisasi berupa nilai-nilai spiritual dan filosofi yang dimilikinya. Demikian halnya dengan budaya organisasi Ma'soem Group

yang dilandasi oleh nilai-nilai spiritual agama Islam dan filosofi budaya Sunda. Keberadaan nilai-nilai dan filosofi diejawantahkan dalam visi dan misi yang dijabarkan dalam strategi bisnis, struktur dan prosedur kerja, sistem dan aturan, nama, bentuk lambang, anekdot, kredo, jargon organisasi, serta ritual yang dikenal masyarakat, khususnya Bandung Timur. Di lingkungan organisasi Ma'soem Group, budaya organisasi mampu meningkatkan kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan efektivitas kerja.

2. Budaya dan komunikasi tidak dapat dipisahkan dan menjalin suatu ikatan yang kuat. Budaya menentukan bagaimana cara berbicara, apa yang dibicarakan, kepada siapa pesan disampaikan, dalam kondisi yang bagaimana pesan disampaikan dan diterima, bagaimana pesan diinterpretasikan. Budaya sebagai dasar untuk berkomunikasi dan ketika budaya beraneka ragam maka cara berkomunikasi pun beraneka ragam. Samovar, Porter dan McDaniel (2009) menyatakan, agar budaya dapat diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya, individu dan kelompok budaya harus mengkomunikasikan setiap aspek dari budaya.
3. Nilai-nilai keluarga tetap dianggap hal terpenting bagi perkembangan bisnis, selain mampu mendasari suatu bisnis dapat tumbuh berkembang dengan baik dan melewati segala tantangan yang ada. Faktor budaya yang terpatrit dalam keluarga adalah salah satu faktor yang sangat mempengaruhi pilihan jalan keluar atas masalah ini. Dalam hal ini terlihat bahwa tidak ada faktor lain diluar disiplin organisasi yang mengkristal dalam bentuk tradisi proses organisasi (rutinitas) yang dapat memelihara kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Beamer, L., & Varner, I. 2008. *Intercultural Communication In The Global Workplace* (4th Edition ed.). New York, USA: McGraw-Hill.
- [2] Chitakornkijasil, P. 2010. Intercultural Communication Challenges and Multinational Organization Communication. *International Journal of Organizational Innovation* , 6-20.
- [3] Gudykunts, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill.
- [4] Miller, Katherine. 2003. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Third Edition. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- [5] Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [6] Mulyana, Deddy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [7] Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- [8] Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 2000. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan Deddy Mulyana, Engkus Kuswarno dan Gembirasari. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [9] Sumarsono, Tatang. 2006. *Biografi H. Ma'soem. Sosok Wirausaha Muslim*. Bandung: Yayasan Pendidikan Al Ma'soem.